

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

Trabajo de Titulación

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA “EL
AGROGANADERO”**

Trabajo de Titulación que se presenta como requisito para el título de Ingeniero en Ciencias Empresariales con concentración en Finanzas Internacionales y Dirección y Planeación Comercial.

Autor:

Maricela Carolina Loja Paredes

Tutor:

Felipe Rendón Arias.

Samborondón, Diciembre del 2010

RECONOCIMIENTO

Quiero dedicar esta investigación primeramente a Dios que me permitió llegar a cumplir esta meta.

A mi mamá quien con las palabras más dulces y oportunas supo brindarme sus consejos.

A mi papá quien con firmeza guió cada uno de mis pasos.

A mis hermanos quienes fueron la motivación en cada momento de mi carrera.

Y a todas aquellas personas especiales que formaron parte de esta etapa y que siempre confiaron en mí.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO 1: PRESENTACION	1
1.1 INTRODUCCION	2
1.2 OBJETIVOS	3
1.3 SITUACION PRACTICA QUE SE PROPONE MEJORAR	3
1.4 JUSTIFICACION	5
CAPITULO 2: ANTECEDENTES	6
2.1 ANTECEDENTES	7
2.2 DISTRIBUCION DEL MERCADO.....	7
2.3 ORGANIGRAMA	9
2.4 DESCRIPCION DE FUNCIONES.....	10
2.5 DIAGNOSTICO POR DEPARTAMENTOS.....	12
CAPITULO 3: FUNDAMENTACION TEORICA	16
3.1 MARCO TEORICO	17
3.1.1 GESTION EMPRESARIAL	17
3.1.2 IMPORTANCIA DE LA GESTION EMPRESARIAL	18
3.1.3 MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL.....	18
3.1.4 EL CONTROL INTERNO	23
3.2 MARCO CONCEPTUAL.....	26
3.2.1 PROCESO	26
3.2.2 MAPA DE PROCESOS.....	26
3.2.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	27
3.2.4 REINGENIERIA DE PROCESOS	27
CAPITULO 4: PROPUESTA	29
PLANEACION.....	30
4.1 MISION.....	30
4.2 VISION	31

4.3 VALORES.....	31
4.4 OBJETIVOS	32
4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33
4.6 IDENTIFICACION DE PROCESOS	34
4.7 MANUAL DE FUNCIONES.....	36
4.8 MANUAL DE POLITICAS	46
4.9 ANALISIS DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA	54
4.9.1 ANALISIS FODA	54
4.9.2 ANALISIS ESTRATEGICO	55
4.10 IDENTIFICACION DE RECURSOS	57
4.10.1 RECURSOS HUMANOS	57
4.10.2 INFRAESTRUCTURA.....	57
4.10.3 FINANCIEROS	58
DIRECCION.....	59
4.11 MOTIVACION	59
4.11.1 ESTABLECIMIENTO DE METAS EN LA MOTIVACION	60
CONTROL	61
4.12 ESTABLECIMIENTO DE NORMAS.....	61
4.13 MEDICION DEL DESEMPEÑO	61
4.14 CORRECCION DE DESVIACIONES.....	62
4.15 VIABILIDAD DE LA PROPUESTA.....	62
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
5.1. CONCLUSIONES.....	64
5.2. RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFIA.....	65
ANEXOS.....	ii
Anexo 1- Entrevista.....	ii

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1: Segmentación del mercado.....	8
Gráfico # 2: Organigrama estructural Actual.....	9
Gráfico # 3: El Proceso Administrativo.....	17
Gráfico # 4: Pirámide de Objetivos.....	20
Gráfico # 5: Organigrama - Propuesto	34
Gráfico # 6: Mapa de Procesos.....	35
Gráfico # 7: Análisis FODA	54
Gráfico # 8: FO-DA-DO-DA.....	56
Gráfico # 9: Análisis Estratégico	56
Gráfico # 10: Recursos Financieros Requeridos	58
Gráfico # 11: Comparación de las Teorías de Motivación.....	60

RESUMEN:

La propuesta de este trabajo es la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa que permita basar la gestión de la empresa “El Agroganadero” en planes estratégicos y en procesos claves que hagan más eficiente la cada una de las actividades del negocio, debido a que en el entorno actual es un hecho que solo triunfan aquellas empresas que basan su administración en la planeación estratégica y que se adelantan ante los posibles cambios del mercado.

El Agroganadero es una empresa comercializadora de productos agrícolas, veterinarios y fertilizantes, con 20 años de participación en el mercado agropecuario, ubicada en la zona de La Troncal, provincia del Cañar; su crecimiento se ha dado gracias al desarrollo de la agricultura en la zona, convirtiendo a esta empresa en una de los dos principales comercializadores del cantón. Sin embargo, como resultado de las exigencias del mercado y de la aparición de nuevos competidores la empresa debe realizar cambios en su administración, para corregir sus debilidades y enfrentar las nacientes amenazas. El presente trabajo se ha realizado como una propuesta de cambio para esta organización.

Esta investigación se ha desarrollado en base al análisis *cualitativo* a través del estudio de situación de la empresa y los principales problemas que afectan su desenvolvimiento, teniendo en consideración los puntos de vista de los miembros que la componen, las sugerencias de profesionales externos que conocen el desenvolvimiento de la actividad comercial en el sector agropecuario, su apreciación y sugerencias.

Para la realización de este proyecto y el alcance de los objetivos planteados se han utilizado los métodos de investigación *histórico* y *analítico*, debido a que la evaluación del problema está vinculada a las distintas etapas de desarrollo de la empresa y las exigencias que se fueron presentando. Se analizaron los sucesos más relevantes que influyeron directamente en la empresa. Como parte del método analítico se han estudiado cada una de las áreas que conforman la empresa y hacen posible la actividad comercial.

CAPITULO 1

PRESENTACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares por su trayectoria y participación en los mercados actuales son consideradas como una unidad productiva de gran importancia y aporte a la economía de los países, especialmente latinoamericanos¹, sin embargo, a pesar del peso económico que han adquirido estas organizaciones poseen inconvenientes en su gestión administrativa, problemas que han impedido un crecimiento sostenido en el tiempo y el eficiente enfrentamiento a los cambios generacionales.

En el presente trabajo se desarrolla un modelo de gestión administrativa para la empresa El Agroganadero que como propuesta de cambio en la administración actual.

En el capítulo 1 se presenta el tema a desarrollarse, se detallan los objetivos que cumplirá este trabajo, la problemática y la justificación que promovieron el planteamiento y desarrollo de la investigación.

En el capítulo 2 se desarrollan los antecedentes de la empresa, se presenta el organigrama estructural, se describen las funciones que realizan actualmente los miembros de la organización y se hace una evaluación de los principales problemas de las áreas de trabajo.

En el capítulo 3 se presenta la fundamentación teórica de la investigación, tomando en consideración temas como la gestión empresarial, su importancia, los distintos modelos de gestión; además, se hace énfasis en el control interno y las formas y medidas de control aplicables en la organización.

El capítulo 4 contiene la propuesta de mejoramiento de la situación práctica, se plantea la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, una nueva propuesta del organigrama, el manual de funciones de la empresa y las políticas generales, de comercialización, de compras y de crédito para la empresa, la dirección y motivación del recurso humano, y el control de las desviaciones en el proceso administrativo.

Finalmente, en el capítulo 5 se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

¹ Publicaciones IDE / Revista Perspectiva / Revista Perspectiva / Abril 2007 / Todo queda en familia/ Autor: Julio José Prado

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión administrativa para la empresa EL AGROGANADERO que promueva el mejoramiento de los procesos administrativos mediante el uso eficiente de los recursos.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la situación actual de la empresa e identificar los principales problemas que afectan a su administración.
- Determinar los recursos requeridos para la futura implementación del sistema de gestión.
- Desarrollar una propuesta de reingeniería para la empresa.

1.3 SITUACIÓN PRÁCTICA QUE SE PROPONE MEJORAR

El Agroganadero es una comercializadora de productos agrícolas, veterinarios y fertilizantes, tiene 20 años de participación en el mercado agropecuario del cantón La Troncal, provincia del Cañar, y ha enfrentado un crecimiento muy exitoso, ha logrado posicionarse como uno de los principales proveedores de agroquímicos en la zona, sin embargo, pese al éxito que ha tenido durante todo este tiempo posee múltiples problemas relacionados con la gestión interna del negocio.

La empresa propuesta para este estudio es de administración familiar, por tanto es racional pensar que no ha tenido un plan de organización y crecimiento definido, ni estrategias aplicadas en un horizonte de tiempo, lo que ha hecho menos eficiente la gestión, sin dejar de ser esta una actividad rentable para los propietarios, quienes en base a su experiencia han manejado cada situación del negocio y lo han posicionado en el mercado.

Los problemas están relacionados con casi todas las áreas de negocio, estos inconvenientes son: concentración del proceso de toma de decisiones, deficiente análisis para el proceso de compra, inconvenientes en la recuperación de los créditos otorgados a los clientes y un bajo control de los inventarios, entre otros.

Esta empresa al igual que muchas empresas familiares en el Ecuador presenta una problemática en la gestión administrativa producto de la carencia de modelos de administración que aseguren la continuidad del negocio ante los cambios generacionales. Las estadísticas y los estudios en torno a este problema han incrementado la preocupación, cuando estos reflejan que la permanencia de estas empresas en el mercado es equivalente a la vida útil del fundador, de 24 a 30 años, y el 70% no llega a superar la segunda generación.²

Ante la presencia de este escenario es imperioso promover cambios en la administración actual de la empresa El Agroganadero que permitan la planeación estratégica de los objetivos y metas generales de la organización y en sus áreas de trabajo, para generar resultados eficientes de la gestión del negocio.

La propuesta de este trabajo es la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa que permita basar la gestión de la empresa en planes estratégicos y en procesos claves que hagan más eficiente cada una de las actividades del negocio.

El plan estratégico que se presenta en esta investigación busca determinar en forma explícita las metas y objetivos del negocio, representados estos en su misión, visión y principios fundamentales basándose en el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y en el entorno en general.

La determinación y cambios en los procesos claves de la empresa permitirán que estos sean consecuentes con los objetivos que se propone conseguir la administración y los planes para alcanzarlas.

Se analizará detenidamente cada una de las áreas de trabajo, las funciones y responsabilidades actuales y en base a un diagnóstico de esta situación se propondrán cambios que hagan más rápida y eficiente la operatividad del

² Publicaciones IDE / Revista Perspectiva / Revista Perspectiva / Abril 2007 / Todo queda en familia/ Autor: Julio José Prado

negocio, enfocándose siempre en eslabón más importante de la cadena de valor, los clientes.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Los estudios realizados en torno a la situación y administración aplicada en las empresas familiares en el Ecuador reflejan una problemática en la gestión administrativa producto de la carencia de modelos de administración que aseguren la continuidad del negocio a pesar de la ausencia del emprendedor del mismo.

Al ser el Agroganadero una empresa de administración familiar y con una problemática de gestión empresarial resulta imperioso promover cambios en la administración actual de la empresa, cambios que permitan la planeación estratégica de los objetivos y la consecución de metas que generen resultados eficientes en el negocio.

El diseño de un modelo de gestión para esta empresa servirá para mejorar su situación actual, proporcionando mejores servicios para los clientes y un mayor control de sus procedimientos, además este modelo de gestión será un ejemplo a emular por otras empresas ecuatorianas que en su mayoría sustentan su administración en el núcleo familiar.

El desarrollo de este modelo de gestión estará basado en la situación y problemática real de esta empresa y por tanto, será de gran utilidad para la administración actual, quienes verán en el presente trabajo una propuesta de cambio para alcanzar la eficiencia de sus procesos administrativos con el correcto uso de sus recursos.

CAPITULO 2

ANTECEDENTES

2.1 ANTECEDENTES

El Agroganadero nació en el cantón La Troncal hace 20 años como una empresa comercializadora de productos agrícolas y veterinarios, bajo la dirección de un joven matrimonio de emprendedores; las oportunidades de crecimiento en la zona fueron aumentando y la clientela se había comprometiendo con la empresa, sin embargo la administración no se había anticipado a este desarrollo, pero hizo un buen trabajo adaptándose paulatinamente a las exigencias propias del giro del negocio.

El cantón La Troncal es un sector mayoritariamente agrícola en el produce un flujo importante de la agricultura nacional, en esa zona se desarrollan cultivos como: banano, caña de azúcar, cacao y arroz; las condiciones naturales propias de la zona ha influido ventajosamente en el crecimiento de El Agroganadero convirtiéndolo en uno de los principales almacenes de la zona.

Los clientes de esta empresa tienen un alto nivel de confianza entregado a los dueños del negocio, a su personal técnico y de servicios que conforman el equipo de trabajo, confianza que ha sido cultivada por los años de experiencia, servicio y buenos resultados reflejados en sus cosechas.

Aunque la empresa abarca gran parte del tamaño de mercado el modelo de gestión aplicado es informal, sin procesos explícitos que permitan el control de las áreas del negocio; esta situación ha perjudicado el normal desenvolvimiento de la actividad comercial ocasionando inconvenientes en los procesos administrativos, por lo que es menester proponer estrategias de cambio para enfrentar esta problemática.

2.2 DISTRIBUCION DEL MERCADO

En el cantón La Troncal existen tres almacenes dedicados a la comercialización de agroquímicos, estos son: La Casa del Agricultor, Agripac S.A. y El Agroganadero. Se ha realizado un breve estudio del volumen de ventas que poseen cada uno de estos negocios y su participación en la zona. Agripac S.A. es una organización con presencia en todo el país, llegó a La Troncal hace 10 años sin embargo su participación en este mercado no ha sido tan fuerte como lo es en otras zonas del país, por otro lado La Casa del Agricultor es sin lugar a dudas el principal competidor para El Agroganadero, está en el mercado comercial agrícola desde hace 25 años y de administración familiar, a pesar de ser competencia directa para El

Agroganadero las relaciones entre estas es honesta y llevadera, cada una de estos negocios se ha enfocado en una línea diferente de cultivos, han fortalecido las alianzas con proveedores distintos y en lugar de hacer una competencia desleal con estrategias de precios muy bajos, se han mantenido en un mismo nivel en cuanto al factor precio. La Casa del Agricultor maneja principalmente clientes del sector bananero, mientras que la empresa analizada trabaja con agricultores de arroz, caña y cacao.

Gráfico # 1

Ventas Brutas Anuales			
	La Casa del Agricultor*	Agripac*	El Agroganadero*
2007	\$ 1,125,000	\$ 923,000	\$ 1,260,000
2008	\$ 1,554,000	\$ 957,000	\$ 1,967,000
2009	\$ 1,870,000	\$ 1,035,000	\$ 2,055,000
Promedio	\$ 1,516,333	\$ 971,667	\$ 1,760,667

*Datos redondeados proporcionados por las fuentes directas

Segmentación del Mercado



Realizado por el Autor

2.3 ORGANIGRAMA

Grafico # 2



Realizado por el Autor

El organigrama presentado no es explícito, ni conocido por los miembros de la empresa, este ha sido desarrollado por la investigadora de acuerdo a la observación de las áreas de trabajo y a cada una de las personas que forman el equipo de trabajo del negocio.

Como se refleja en este organigrama la empresa tiene una estructura plana, el personal de ventas, administrativo y de bodegas están en un mismo nivel jerárquico, pues ninguno es responsable o supervisa las actividades de otros, y de igual manera todos reportan ante el Gerente General y/o Gerente Propietario, quienes son los dueños de la empresa.

Al ser una estructura plana, esta organización posee inconvenientes de centralización en manos del Gerente General, quien forma parte de casi todos los procesos de la organización. No hay una buena comunicación entre el personal, ya que estos únicamente reportan al Gerente General y la información muchas veces no se transmite, lo que ha llegado a provocar problemas de gestión y de resultados oportunos.

El Agroganadero actualmente cuenta con 9 personas que forman parte del equipo de trabajo que poseen los cargos mostrados en el organigrama. El contador de la empresa es externo, no cumple un horario de trabajo, sin embargo trabaja en coordinación con el asistente contable, quien básicamente responde a las exigencias y trabajos encomendados por el contador.

Los Ingenieros Agrónomos que brindan sus servicios de ventas y asistencia técnica, no pertenecen directamente a esta empresa, ellos poseen contratos con dos proveedores que mediante convenios con la dirección de “El Agroganadero” han colocado a profesionales con la finalidad que desarrollen sus productos en la zona y promuevan las ventas de uno de sus principales clientes. Los técnicos provienen de dos empresas importadoras, la una de fertilizantes edáficos y foliares; y la segunda de productos agroquímicos. A pesar de que estos dos profesionales no son parte directa del personal de El Agroganadero, cumplen un horario de trabajo y responden ante el Gerente General de la empresa.

2.4 DESCRIPCION DE FUNCIONES

A continuación se detallara las funciones que cumplen los miembros del equipo de trabajo de El Agroganadero según sus áreas de trabajo.

Gerente General

1. Atender y negociar con proveedores – línea agrícola.
2. Realizar pedidos de productos agrícolas.
3. Coordinar las cuentas por pagar.
4. Planear charlas informativas de nuevos productos.
5. Negociar con clientes grandes.
6. Comunicar cambios de precios.
7. Autorizar créditos a agricultores grandes.

Gerente Propietario

1. Coordinar las ventas de almacén.
2. Atender y negociar con proveedores – línea veterinaria.
3. Realizar pedidos de productos veterinarios.
4. Pagar a proveedores – línea veterinaria.
5. Autorizar crédito a clientes de almacén.
6. Coordinar las operaciones diarias.

Vendedores Técnicos

1. Ofrecer asistencia técnica a clientes en campo.
2. Realizar ventas directas.
3. Coordinar entregas de producto en campo.
4. Realizar la recuperación de cartera de sus clientes.
5. Realizar ensayos de nuevos productos.
6. Ofrecer asistencia técnicas en almacén.
7. Realizar charlas informativas de nuevos productos a agricultores.

Contador (nivel de staff)

1. Manejar cuentas en sistema de contabilidad.
2. Elaborar y presentar los estados financieros.
3. Pagar los impuestos.
4. Aplicar los beneficios y realizar reportes de dividendos.
5. Pagar el seguro social a trabajadores
6. Elaborar y cancelar los roles de pago.
7. Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros.
8. Asesorar en aspectos fiscales y de financiamiento a la gerencia.

Asistente Administrativo-Cajero

1. Atender las ventas en el almacén.
2. Manejar la caja de ventas diarias de almacén.
3. Elaborar los depósitos diarios.
4. Manejar el libro de cuentas por cobrar a clientes.
5. Elaborar facturas por ventas diarias.

Asistente Contable

1. Elaborar Retenciones.
2. Pagar a proveedores previa autorización del Gerente Propietario.
3. Elaborar reportes mensuales de compras y ventas.
4. Controlar el inventario de la bodega de fertilizantes.
5. Registrar los costos de nuevas compras.
6. Controlar la mercadería recibida a consignación.
7. Realizar conciliaciones bancarias.
8. Controlar las cuentas por cobrar clientes grandes.
9. Pagar los servicios generales.

Encargado de Almacén

1. Atender las ventas en el almacén.
2. Recibir los productos agrícolas y veterinarios.
3. Manipular y almacenar los productos.
4. Abastecer de productos en las perchas de exhibición.
5. Despachar los productos.
6. Entregar lista de productos faltantes al Gerente o Jefe de almacén para realizar las órdenes de pedido a proveedor.

Encargado de Bodega de Fertilizantes

1. Recibir fertilizantes en bodega principal.
2. Estibar la mercadería.
3. Manejar del montacargas.
4. Controlar el inventario en bodega principal.
5. Despachar el fertilizante en bodega.
6. Coordinar las entregas con el Técnico producto de ventas directas.
7. Despachar el fertilizante en campo, directo al cliente.

2.5 DIAGNÓSTICO POR DEPARTAMENTOS

Los departamentos en la empresa no están claramente separados, sin embargo se ha hecho una división para su análisis respectivo; a continuación se detallaran los principales problemas que afectan las áreas de la empresa:

A. Compras

La relación con los proveedores directos del negocio presenta distintos problemas mencionados a continuación:

1. Los pedidos son realizados sin un análisis previo de las existencias almacenadas.
2. La relación con los proveedores es únicamente manejada por los propietarios del negocio quienes no manejan una orden de pedido formal que permita la comprobación futura de cantidades y presentación de los productos una vez que estos lleguen a las bodegas.

3. Los proveedores muchas ocasiones envían mas unidades de las solicitadas, presentaciones cambiadas y productos que no se ha solicitado.
4. En varios despachos los productos llegan con las fechas de caducidad muy próximas a la fecha de recepción del mismo, ocasionando esto la caducidad de los mismos en las bodegas de la empresa.
5. No se manejan cantidades mínimas o de seguridad del stock lo que ocasiona que se quede sin producto disponible para la venta.
6. No se analizan cuales deberían ser las cantidades máximas de pedido cayendo en el sobre abastecimiento de productos en bodega.
7. No hay controles sobre la rotación del inventario que permita hacer pedidos eficientes de acuerdo a los ciclos del mercado agrícola.
8. Se realizan negociaciones de productos a consignación sin un control eficiente del inventario.

B. Ventas

El departamento de ventas de la empresa está dividido en 2 aspectos, existen las ventas de almacén, que son las que los clientes llegan directamente al punto de venta a adquirir sus productos; y las ventas que realizan el personal técnico durante las visitas al campo. Los problemas que existen en el área de ventas son:

1. El personal de ventas no lleva una programación, ni control de visitas.
2. No existen controles estadísticos y análisis de ventas.
3. Los cambios de precios en los productos no se comunican oportunamente.
4. No hay un seguimiento eficiente a la cartera vencida de cada vendedor.
5. No existe un software eficiente que agilite la facturación.

C. Caja

El área del negocio que se encarga de la administración del dinero producto de las ventas al contado realizadas directamente en el almacén presenta la siguiente problemática:

1. No existe un sistema de control de dinero que permita realizar una apertura y cierre de caja.

2. El dinero que ingresa y sale de la caja tiene diferentes orígenes y destinos.
3. Existen varias personas que manipulan el efectivo.
4. Los depósitos del efectivo son realizados sin ninguna aprobación de montos.
5. Los cheques emitidos por pago a proveedores no tienen un documento de soporte que respalde el egreso.

D. Administración, Contabilidad y Finanzas

Las áreas administrativas, contable y financiera quizás son las partes más críticas del negocio, presenta los siguientes problemas:

1. No existe un plan estratégico definido.
2. No hay un organigrama funcional en la empresa.
3. Las funciones y responsabilidades del equipo de trabajo no están claramente definidas en un manual de funciones y procedimientos.
4. Se mantiene demasiada confianza en el personal al punto de saltar los controles de seguridad de las operaciones.
5. No existe un software contable que permita el registro y control de todos los movimientos como registro de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, movimientos en el inventario, registro de compras y ventas.
6. Los registros de compras y ventas se los lleva manualmente en hojas de cálculo resumidas mensualmente.
7. Los pagos a proveedores son manejados mediante negociación directa entre el Gerente Propietario y el proveedor.
8. No hay una política de crédito definida.
9. Los créditos son otorgados en base a la confianza que se le tiene al cliente y sin documentos de respaldo que aseguren legalmente la cobranza.
10. Existe una cartera vencida de clientes con cuentas prácticamente incobrables.
11. No existe una política de precios y descuentos.
12. Los precios son definidos por el gerente propietario y en algunas ocasiones realiza cambios sin comunicación de ello al personal de ventas.

E. Bodegas

La empresa cuenta con dos bodegas divididas en bodega para fertilizantes y bodega para agroquímicos, en todas ellas los inconvenientes son los mismos:

1. No hay un sistema que permita el control del inventario.
2. No se registran los ingresos y egresos de toda la mercadería.
3. Existen varias personas que acceden a las bodegas impidiendo esto un control y responsabilidad de la mercadería.
4. La mercadería no está correctamente almacenada, lo que genera pérdida de tiempo para encontrar un ítem y daños físicos del producto.
5. La administración y la bodega no hacen conciliaciones de comprobación del stock en físico y en documentos.
6. Por los excesos de pedido de mercadería, las bodegas no cuentan con espacio físico suficiente para almacenar todo el producto, utilizando otras áreas del negocio para este fin.
7. El problema más grave en las bodegas es que la mercadería en algunas ocasiones se caduca o deteriora.

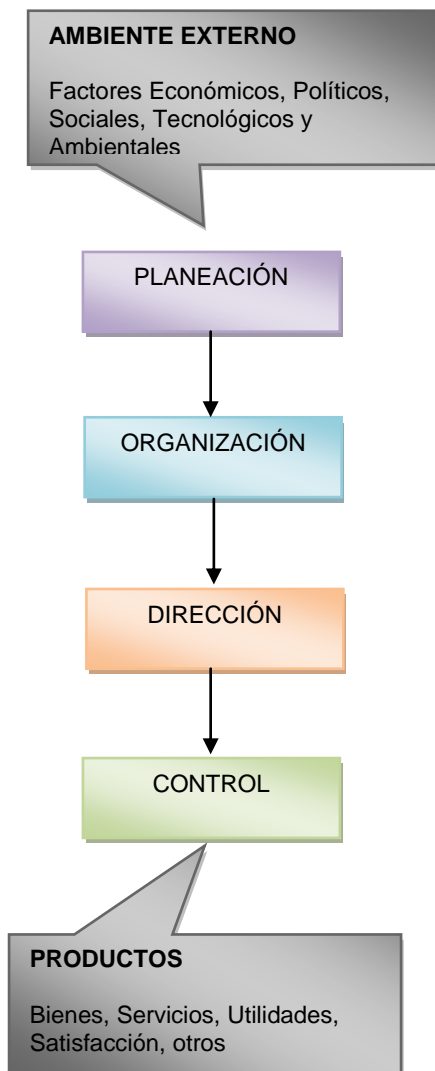
CAPITULO 3

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 Marco Teórico

3.1.1. Gestión Empresarial

GRAFICO # 3



La gestión empresarial coordina las actividades estratégicas, operativas y de apoyo efectuadas en la empresa, para la alcanzar los objetivos planteados.

Un concepto más detallado de gestión empresarial esta dado como la “planeación, organización, dirección y control”³ de las actividades de la empresa, la gestión se fundamenta en planes previamente definidos, con metas y objetivos trazados que direccionan a la empresa hacia el cumplimiento de estos.

En contraste a la definición dada por Reyes Ponce, la gestión administrativa debe estar compuesta de las estrategias de corto, mediano o largo plazo, los planes para la ejecución de las estrategias y el control, que permitan a la organización alcanzar las metas determinadas en cada área o nivel y las de la organización en su conjunto.

Se resumen los procesos de gestión administrativa estratégica en el siguiente cuadro, presentado por H. Weihrich en su libro, Management: A Global Perspective, 2003.

* H. Weihrich, Management: A Global Perspective, 2003.

³ Reyes, Ponce A. Administración Moderna, 2004.

3.1.2. Importancia de la Gestión Empresarial

Hablar de gestión empresarial se ha convertido en un tema de gran importancia en la administración actual, por la presencia de mercados más competitivos en los que son necesarios planes estratégicos para responder ante posibles amenazas.

La administración antigua basaba su gestión en la resolución de conflictos, es decir, reaccionaba ante las dificultades y respondía con estrategias desarrolladas de acuerdo a cada problema que se presentaba, a diferencia de ello, los administradores modernos bosquejan posibles escenarios y se anticipan a los cambios.

La gestión empresarial es cada vez más importante para la administración actual, ya que le permite anticiparse a los ciclos económicos y a los cambios en el mercado. Los nuevos administradores fundamentan su desempeño en el diseño de planes estratégicos, la gestión de los procesos empresariales y en la constante búsqueda de nuevas oportunidades para el crecimiento de la organización.

3.1.3. Modelos de Gestión Empresarial

Un modelo de gestión es un marco referencial para la administración y toma de decisiones en la empresa, es decir, es la secuencia ordenada en la que se deben realizar las actividades administrativas, haciendo un uso eficiente de los recursos asignados para facilitar el proceso de toma de decisiones y la construcción de nuevas estrategias.

Todas las organizaciones sean grandes o pequeñas poseen un modelo de gestión⁴, sin embargo muchos de ellos no están explícitamente detallados o son de conocimiento de los miembros de la empresa. A pesar de que trabajador o funcionario posee funciones y responsabilidades asignadas, en varias ocasiones estas no son explícitas, los procesos se adaptan a las exigencias del negocio, pero existe un modelo de negocio informal.

La importancia del estudio de este tema radica en que se deben crear modelos de negocio explícitos, en que cada proceso sea detallado y que cada miembro de la organización conozca cuáles son sus atribuciones y limitaciones, para facilitar el control de la empresa y monitorear el alcance de los objetivos.

⁴ <http://www.federicotobar.com.ar/pdf/Gestionensalud/Modelos-de-gestion.pdf>

a. Gestión por Objetivos

La gestión por objetivos involucra la participación de todos los trabajadores de la organización, “cada empleado deberá definir sus objetivos para después analizarlos, compararlos y encaminarlos hacia la mejora de los objetivos de la empresa” (Lopez, 2009).

La gestión por objetivos fue definida por Drucker en 1954 en su libro “La gerencia de empresas”. Según Drucker los gerentes deben evitar la trampa de la actividad, que los atrapa en las actividades cotidianas y los hace olvidar su propósito, alcanzar los objetivos principales.

La gestión por objetivos es una forma participativa de dirigir una organización, en el que las decisiones son tomadas en conjunto y la opinión de los trabajadores se combina con los objetivos de la empresa.

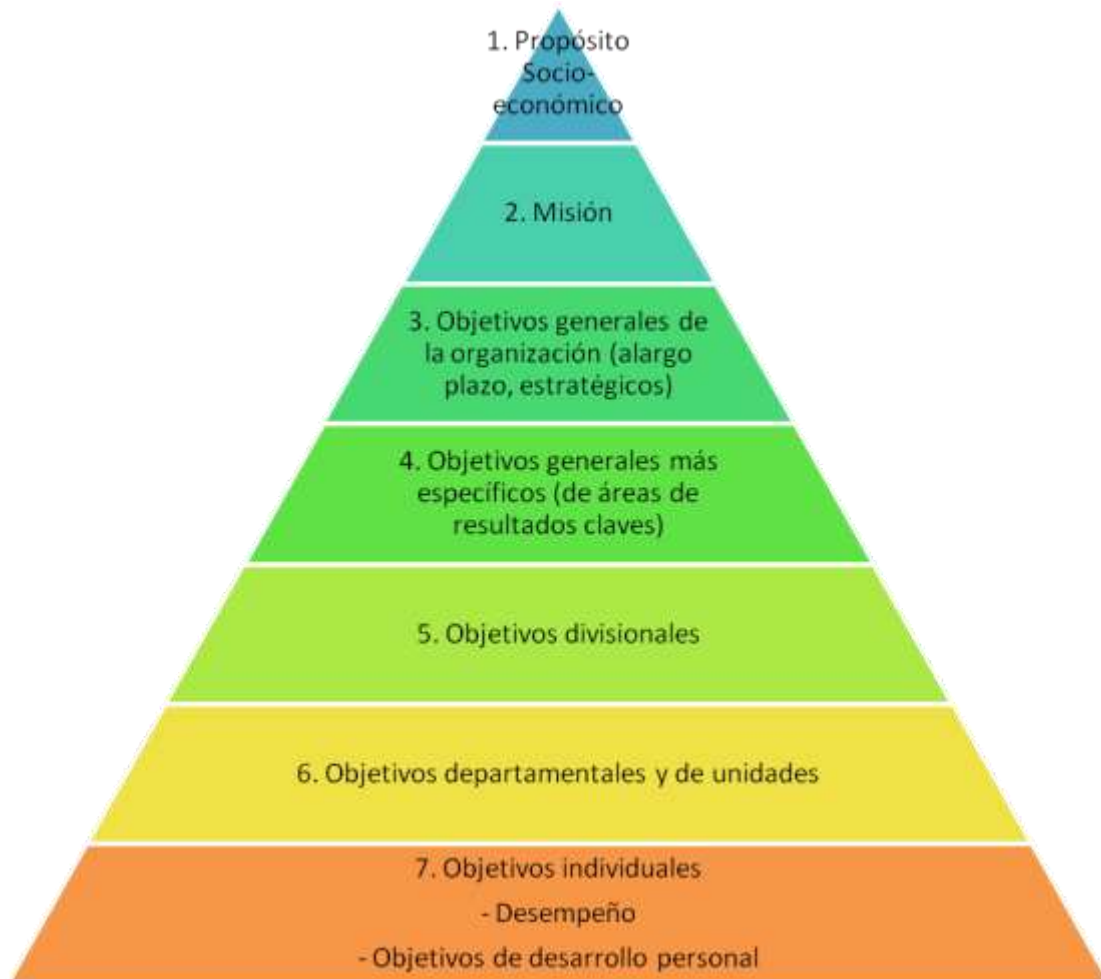
Al definir los objetivos generales de la empresa, se determinaran los que cumplirán por cada área de trabajo. El cumplimiento de los objetivos será monitoreado por los directivos de cada departamento y su contribución a los objetivos generales de la organización.

La gestión por objetivos ha permitido mejorar la administración gracias a que involucra a todos los miembros de la empresa, quienes después de experimentar las necesidades y analizar las debilidades en sus respectivos departamentos, proponen las estrategias de cambio; además, la participación de todos los miembros de la organización eleva el nivel del compromiso con el cumplimiento de las metas.

La jerarquía de los objetivos dentro de una organización se pueden resumir en la siguiente pirámide adaptada de H. Weihrich Y J.Mendleson, a partir del libro administración por objetivos (MBO), esta pirámide que representa en el punto más alto el propósito socioeconómico de la organización hasta el nivel más bajo, los objetivos individuales de los miembros de la empresa.

Grafico # 4

Pirámide de objetivos



Adaptado de H. Weirich y J. Mendleson, Management: An MBO Approach (Debuque, Iowa, 1978)

b. Gestión por Proyectos

La gestión por proyectos puede ser según los tipos de empresa y su finalidad, existen empresa que su razón de ser es el desarrollo de proyectos personalizados, como las constructoras, otras como las industriales que gestionan a través de proyectos el desarrollo de un nuevo producto y las que desarrollan proyectos para realizar cambios en la dirección o administración cotidiana de una empresa.

El presente punto se enfoca en el tercer modelo, que es de aplicación en cualquier tipo de empresa, entonces definiremos a la gestión por procesos

como el sistema que permite re-direccionar los procesos administrativos actuales mediante un plan estratégico llamado proyecto.

“Los proyectos se pueden definir como la realización de una serie de actividades relacionadas entre sí, para conseguir un producto final con unas determinadas características, que debe obtenerse dentro de un plazo de tiempo prefijado y con un determinado presupuesto económico” (Instituto Internacional San Telmo, 2007)

Un proyecto involucra la participación de varios equipos, dependiendo del área a ser modificada, cada equipo estará a cargo de distintos aspectos, pero todos responderán a los objetivos y metas planteadas.

c. Gestión de Calidad Total

La gestión de calidad total como su nombre lo determina está enfocado en la calidad de todos los procesos de la empresa, es modelo de gestión adicional a la administración tradicional, es decir, una vez que todos los procesos han sido entendidos y aplicados eficientemente por los miembros de la organización, aparece el modelo de gestión de calidad total como medida de control permanente a los procesos.

Este modelo de gestión está enfocado en la calidad total en todos los aspectos de la organización para maximizar la satisfacción del cliente.

“Un sistema de calidad se concentra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo” (Gonzales, 2009)

A pesar de que la calidad total es un modelo de gestión implementado en grandes organizaciones, se ha visto la necesidad de crear sistemas de control para monitorear el cumplimiento de los procesos basados en calidad total, el sistema más común y de gran difusión en empresas internacionales es el control de calidad ISO 9000.

El sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9000 busca asegurar el cumplimiento eficaz y eficiente de la declaración de misión y de todos los procedimientos establecidos que interaccionan en cada uno de los procesos.

Este certificado se ha convertido en requisito indispensable para las empresas que realicen negocios con el mundo, ya que es un reflejo de que todos sus procesos son desarrollados en función de la calidad total.

d. Gestión por Competencias

El modelo de gestión por competencias se enfoca en el talento humano de la organización y convierte al personal de trabajo en el activo más importante para el alcance de los objetivos de la empresa.

Considera que sin el aporte intelectual de los empleados y funcionarios, las metas no podrían ser alcanzadas, ya que son las personas las que hacen posible los resultados, usando los recursos como herramientas para lograrlos.

Si analizamos el significado de competencia, como una definición sencilla de diccionario tenemos que es “Pericia o aptitud que poseen las personas que hace que su desempeño sea efectivo”, por consiguiente, el modelo este modelo de gestión se fundamenta en la capacidad intelectual que posee cada miembro de la empresa y que hace posible alcanzar los objetivos generales.

Para aplicar este modelo de gestión se debe iniciar con una minuciosa y correcta selección de su personal, buscando personas idóneas para cada puesto de trabajo, la selección debe ir sumada a la designación exacta de las funciones para las cuales este trabajador tiene competencia.

La capacitación continua del personal forma parte de los principios de la gestión por competencia, ya que mantener empleados capacitados en base a las exigencias del mercado laboral, genera empleados comprometidos, ya que ven a la organización como el principal aportador de su crecimiento profesional.

e. Gestión por Procesos

La gestión por procesos integra las actividades relacionadas al giro del negocio, este sistema establece la transformación de entradas en salidas (resultados) encaminadas a la satisfacción del cliente.

También se la puede definir como un modelo de administración que comprende la sumatoria de actividades realizadas por los diferentes departamentos que componen organización.

El modelo de gestión por procesos requiere la identificación de las principales actividades y transacciones del negocio, los pasos y funciones que componen cada actividad, y la interacción de las unidades de trabajo o departamentos de la empresa.

Es necesario resaltar que no todas las actividades que se realizan en una empresa son procesos; los procesos deben tener un propósito definido y ser susceptibles a descomponerse en varias tareas, el conjunto de las operaciones o tareas componen un proceso.

Para una gestión por procesos eficiente es indispensable la correcta identificación de las actividades fundamentales para la organización y su agrupación en unidades operativas o departamentos.

Una gestión por procesos bien estructurados, con los recursos y coordinación adecuados, permitirá optimizar de forma significativa la utilización de los recursos, mejorar el control interno y brindar servicios eficientes.

Un proceso deberá cumplir con las siguientes características básicas:

- Se pueden describir las entradas y las salidas.
- Un proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios.
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- Debe contar con indicadores de medición de resultados. (Quinteros, 2009)

3.1.4. El control interno

La investigadora ha visto necesaria desarrollar el concepto del control interno y sus componentes, por su aporte en la organización dirigida a través de cualquiera de los modelos de gestión descritos en el punto anterior. El control interno es una herramienta fundamental para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por la administración.

Definición

El control interno es la sumatoria de procesos coordinados dentro la empresa y dirigidos a la consecución de un fin específico, responde al plan de organización delimitado por la administración.

La aplicación de controles en cada una de las actividades del negocio no garantiza el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, esta es una herramienta indispensable que facilita a la gerencia la inspección, seguimiento y control de los procesos.

El tamaño de las organizaciones ha otorgado el nivel de importancia que tiene el control interno, la cantidad de actividades que las empresas efectúan no pueden estar concentradas en uno o pocos individuos que en la administración antigua se convertían en el personal de confianza de los dueños del negocio, actualmente esta confianza debe ir imperiosamente ligada a procesos de control que aseguren el buen desempeño de la gestión administrativa.

A partir de esta situación resulta indispensable la aplicación de métodos de control que permitan acceder a información real de la empresa, de su desenvolvimiento y de los problemas que se presentan en cada una de los departamentos que conforman la organización.

Los controles deben responder a los objetivos delimitados por la administración, por tanto sobre estos controles debe existir un seguimiento que permita medir los avances y retrasos para el cumplimiento del plan propuesto.

Componentes del control interno

a. Implementación de un sistema contable

La implementación de un sistema contable es el punto de partida para la aplicación de controles en una empresa, este sistema no solo es una necesidad sino una exigencia para agilizar el cumplimiento de las obligaciones contables y tributarias impuestas por las autoridades de control.

Un sistema contable es un proceso completo de actividades que inician con la ocurrencia de transacciones, documentación y registro; para concluir en un resumen de actividades que se reflejan en los estados financieros, que servirán a la administración para su análisis y futuras decisiones.

Los sistemas por si solos pueden ser objeto de errores involuntarios, por tanto estos deben ser respaldados con documentos y controles físicos de las transacciones, de otra forma los resultados presentes en los informes financieros no reflejarían la verdadera situación de la empresa.

b. Asignación de funciones y responsabilidades

Consiste en distribuir estructuradamente las labores que efectuarán los empleados de la empresa y las responsabilidades de acuerdo a sus funciones, con el fin de que exista una complementación y supervisión automática, basada en la dependencia de los trabajos y la generación de resultados.

La empresa queda dividida en áreas de trabajo con pleno conocimiento de sus tareas, límites y atribuciones. Para una asignación eficiente de responsabilidades cada empleado deberá saber de lo que es responsable, ante quien responde y con la autoridad de acuerdo a sus funciones.

c. Establecimiento de políticas y procedimientos

La empresa en el momento de implementar el control interno deberá establecer políticas de gestión generales de la empresa y elaborar manuales de procedimientos para cada área de trabajo, especificando las actividades de los funcionarios y empleados para la consecución de los objetivos de la empresa, esto será relativo al tamaño de la empresa, es decir, las ordenes en empresas pequeñas pueden ser dictadas verbalmente, mientras que en organizaciones de mayor tamaño es indispensable documentar actividades y responsabilidades.

d. Controles físicos

Los controles físicos son una medida de prueba a los sistemas contables, con estos se verifica la existencia real de los activos reflejados en los informes generados por el sistema; estos se convierten en una medida de control significativa y aunque su aplicabilidad resulte molesta, estos generan fuente de información y reflejan posibles errores que pudieren haberse cometido voluntaria o involuntariamente por el personal de trabajo.

e. Análisis Gerenciales

Los funcionarios analizan los informes y estados financieros proporcionados, evalúan el comportamiento de las cuentas respecto a los presupuestos y monitorean si las metas planteadas fueron alcanzadas. Los análisis gerenciales han sido utilizados como control al final del ejercicio, sin embargo ante la presencia de un mercado competitivo estos han vuelto continuos en

la administración actual. Estos controles proporcionan a los gerentes una imagen de la situación de la empresa, sus fortalezas y debilidades, permitiéndoles captar oportunidades y tomar medidas antes posibles amenazas del mercado.

f. Proceso de Auditoría

La auditoría es un método de control que permite analizar y apreciar la aplicación y efectividad del control interno en las empresas. En grandes organizaciones este es una medida recurrente y realizada con personal externo, que proporcione un análisis objetivo de la situación de la empresa y posibles medidas correctivas para el mejoramiento continuo. Una auditoría sea esta interna o externa busca comprobar la confiabilidad de la información y la eficacia de los procesos aplicados.

3.2 Marco Conceptual

3.2.1. Proceso

Un proceso es el conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se realizan para alcanzar un fin determinado (Wikipedia, 2010), toma entradas para convertirlas en resultados, la entrada de un proceso comprende los requisitos que debe tener una actividad antes de ser gestionada, una vez que se lleva esta entrada por el flujo de procesos, se convertirá en una salida o resultado.

Los procesos existen en todo tipo de empresas sean esta de administración pública o privada, de hecho es en las empresas de administración pública donde este sistema en varias ocasiones entorpece el flujo normal de las actividades y en consecuencia, afecta el servicio a los clientes.

A pesar de esta mala imagen dada a los procesos, si estos responden a un buen diseño, facilitará el cumplimiento de las tareas de la organización, hará más fácil el control de las actividades asignadas y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, brindando un excelente servicio a los clientes.

3.2.2. Mapa de Procesos

Un mapa de procesos es un resumen grafico de la gestión de la empresa, que detalla los procesos más importantes de la empresa.

Refleja además las áreas o niveles que se involucran en los procesos y refleja cuan ágil o ineficiente son los procesos dentro de la organización, con este análisis se puede concluir cual es el poder de decisión que tienen las personas en cada una de sus áreas, o si todos los procesos involucran a un mismo funcionario.

El mapa de procesos involucra a agentes externos como proveedores y clientes, generalmente los mapas de proceso son graficados de izquierda a derecha, tomando a los proveedores como una entrada y enfocando los resultados o salidas en los clientes.

3.2.3. Manual de Procedimientos

Para iniciar con el desarrollo de este concepto, iniciaremos con la definición de procedimiento y su diferencia con los procesos.

Un procedimiento es la forma como se realiza una actividad determinada, para cumplir con fin. Un proceso por otro lado coordina una serie de procedimientos para alcanzar un objetivo general de la organización.

A partir de esta diferenciación se puede decir que un manual de procedimientos es una guía detallada de cada una de las actividades que se realizan en una empresa.

Los manuales de procedimientos además de detallar los pasos a seguir para la realización de una tarea específica, indican quienes son los responsables de cada función y cuál es el órgano regular que deben cumplir cada actividad. Muchas veces los manuales de procedimientos también incluyen formularios o formatos de autorización para las tareas que los requieran.

Este modelo es solo una forma explícita y documentada de describir las tareas y responsabilidades de todos los miembros de la organización, en cualquier nivel; y es de gran utilidad para controlar que los procesos se estén realizando como lo especificado y para la identificación de los responsables ante la presencia de algún conflicto administrativo.

3.2.4. Reingeniería de procesos

La definición hecha por Hammer y Champy es bastante clara, aquí se define a la reingeniería de procesos como *“la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”* (Institute of Industrial Engineers, 1995)

Es así como la reingeniería se convierte en el proceso de rediseñar los procesos de administración, para hacerlos más eficientes y brindar un mejor servicio a los clientes.

La reingeniería generalmente se basa generar procesos más eficientes y reducir costos, a pesar de que esta interpretación responda a objetivos internos, esto genera un impacto en los clientes, quienes gracias a esta modificación y mejora en los procesos recibirán servicios ágiles y de calidad.

Resulta importante señalar los principios en los que se fundamenta la reingeniería de procesos, desarrollados por el Grupo Kaizen en su publicación “Reingeniería de Procesos”, estos son:

- a. Iniciar con los procesos estratégicos que agreguen valor a la organización, sin desatender los procesos de apoyo.
- b. Incorporar tecnología informática en los procesos básicos de valor agregado.
- c. Analizar los procesos que combinen agentes externos como proveedores y clientes.
- d. Analizar si todos los procesos deben manejarse internamente o a través de terceros.
- e. Evaluar la funcionalidad de la centralización o descentralización en la toma de decisiones.
- f. Modificar el orden en que se llevan a cabo ciertas actividades, para eliminar subprocesos donde sea posible.
- g. Analizar los controles internos y replantearlos de acuerdo a los cambios generados. (Grupo Kaizen, 2005)

CAPITULO 4

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA SITUACIÓN PRÁCTICA

PLANEACIÓN

La presente propuesta de mejoramiento es presentada con el fin de plantear soluciones a la situación actual de la empresa mencionadas en el segundo capítulo de este trabajo. Difícilmente una empresa puede ser eficiente si no tiene claro sus objetivos, sus metas, sus estrategias y sus planes de acción y controles. En base a esta problemática se plantea la siguiente propuesta como respuesta a los problemas de El Agroganadero.

El punto inicial de esta propuesta está formado por la definición de la filosofía de la empresa, es decir la declaración de misión, visión, valores y objetivos de la organización.

La formulación de estos conceptos no resuelve la situación, estos deben ir acompañados de la comprensión de todos los miembros de la organización y su compromiso a aplicarlos en cada etapa del proceso administrativo. La dirección debe estar consciente de que estos conceptos definen a toda la organización y debe asegurarse que estos se cumplan a cabalidad.

La declaración de misión, visión y valores como empresa, son la carta de presentación ante los grupos de interés como son: proveedores, clientes, gobierno y la sociedad en su conjunto, quienes seguirán muy de cerca el cumplimiento de estos conceptos.

4.1 MISIÓN

La declaración de misión de una empresa expresa su razón de ser, su función o tarea básica a la que está dedicada y su aporte a la sociedad.

Como resultado de las entrevistas realizadas a los miembros de la empresa, se determinó que esta no es una idea clara y homogénea en cada uno de ellos, y que no ha sido explícitamente definida, por tanto, se propone la siguiente declaración de misión para la empresa El Agroganadero:

“Ofrecer productos de calidad, a precios competitivos, con asesoría técnica que genere soluciones integrales a nuestros clientes”

4.2 VISION

La visión de una empresa expresa el norte de sus planes, es decir, la situación futura que desea tener la empresa; esta se convierte en un constante recordatorio para todos los miembros de la organización, especialmente para la dirección, que refleja un compromiso con los resultados en el futuro.

De acuerdo a las aspiraciones de los dueños de El Agroganadero se presenta a continuación la propuesta de visión para esta empresa:

“Ser una empresa líder en el sector agropecuario a nivel regional, proporcionando servicios técnicos y operativos con los más altos niveles de profesionalismo y enfocada principalmente en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes”

4.3 VALORES

Los valores dentro de una empresa comprenden el soporte de su cultura organizacional, estos expresan los principios en los cuales se fundamentan las tareas, relaciones y los resultados del negocio.

Durante todos estos años en el mercado la empresa El Agroganadero ha basado su administración en la ética, el compromiso y el respeto, los cuales no han sido explícitamente difundidos pero si practicados en cada una de sus actividades. Se propone adicionar ahora la eficiencia y el trabajo en equipo que definirá la propuesta de cambio en la gestión.

ETICA

Cada proceso administrativo y de servicio está basado en la ética, para mantener así el buen nombre del negocio.

COMPROMISO

EL compromiso del negocio es con todas las partes relacionadas a ella, con sus clientes entregándoles servicios y productos de calidad, con sus proveedores, respetando los acuerdos de negociación, con los propietarios, generando excelentes resultados reflejados en las utilidades del negocio y con sus colaboradores, brindándoles un ambiente estable y armónico de trabajo.

RESPECTO

El respeto de la empresa hacia todos los miembros que la compone, externos e internos, y que hacen que esta continúe en un mercado competitivo, sirviendo a la sociedad.

EFICIENCIA

Aplicar los más altos niveles de exigencia en los procesos la empresa, ofreciendo acciones concretas para ofrecer un servicio integral eficiente a sus clientes.

TRABAJO EN EQUIPO

El compañerismo y el compromiso profesional para lograr la realización de los objetivos de la empresa.

4.4 OBJETIVOS

- Realizar en seis meses convenios con sus principales proveedores para que con su infraestructura y recursos desarrollar nuevas zonas agrícolas con servicios diferenciados.
- Realizar en seis meses un convenio con una empresa dedicada al análisis de suelos, que permita entregar este servicio a sus clientes antes de recetar una aplicación grande de productos en sus cultivos.
- Aumentar la cartera de clientes medianos y grandes un 10% del total de clientes actuales.
- Reducir los productos que se caducan en bodega un 50% en el primer año y reducir totalmente este problema en el segundo año de aplicado el modelo de gestión.
- Reducir la cartera de crédito vencida al 50% durante el primer año de cambio.

ORGANIZACIÓN

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Definir una estructura organizacional es clave para el proceso de organización ya que, a partir de ello se coordinan las distintas actividades y cargos que tendrán los miembros de la empresa, sus funciones, jerarquía y la interacción entre ellos.

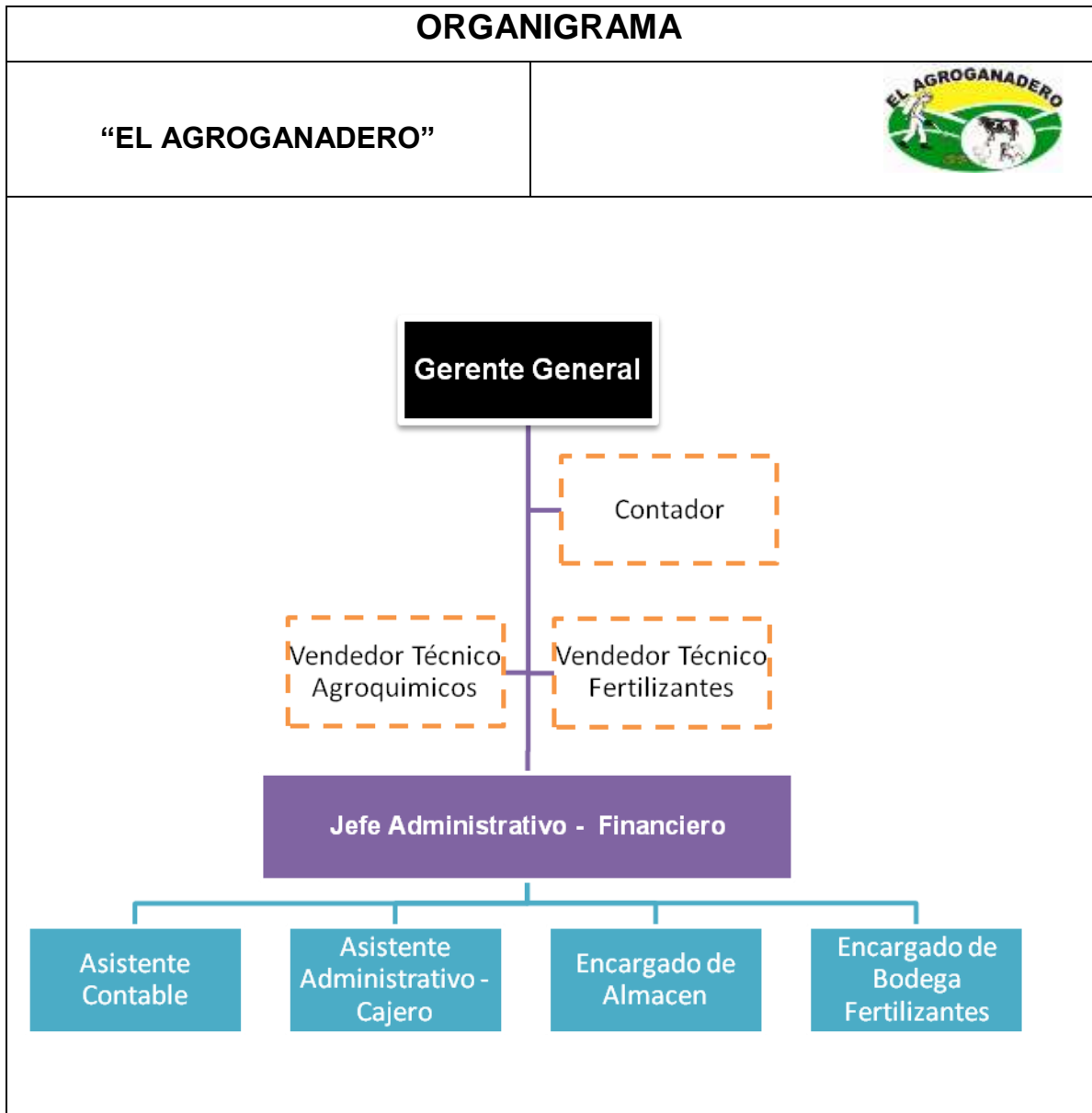
El Agroganadero como se mencionó anteriormente posee una estructura organizacional informal que se fue adaptando según las exigencias y cambios del negocio. Al ser esta una empresa de estructura pequeña se recomienda a la organización una estructura organizacional con pocos niveles, que permita la interacción de todos sus miembros y que genere una comunicación eficaz en forma horizontal y vertical.

En virtud de la carencia de delegación de funciones y que todas las decisiones son tomadas por el Gerente General se propone una línea de supervisión para los cargos administrativos y de bodega, de esta manera el Gerente general será reportado por el Jefe Administrativo y el jefe de Compras. Con estos cambios en la estructura organizacional la Gerencia General podrá enfocarse en la unidad principal del negocio, las ventas.

Es importante señalar que la fuerza de ventas de El Agroganadero es externa, producto de negociaciones con proveedores tanto en la línea fertilizantes, como en agroquímicos quienes han asumido los costos de colocar Ingenieros Agrónomos desarrollistas para las ventas de esta empresa. Esta fuerza de ventas realiza su gestión directamente al campo, haciendo visitas de asesoría técnica y ventas con entregas directas a haciendas.

El contador seguirá siendo externo, quien brinda sus contables y tributarios como servicios profesionales, el trabaja directamente con el asistente contable. La administración no ha visto la necesidad aun de contratar un contador estable, ya que las actividades del negocio aun no lo demandan.

Grafico # 5



4.6 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

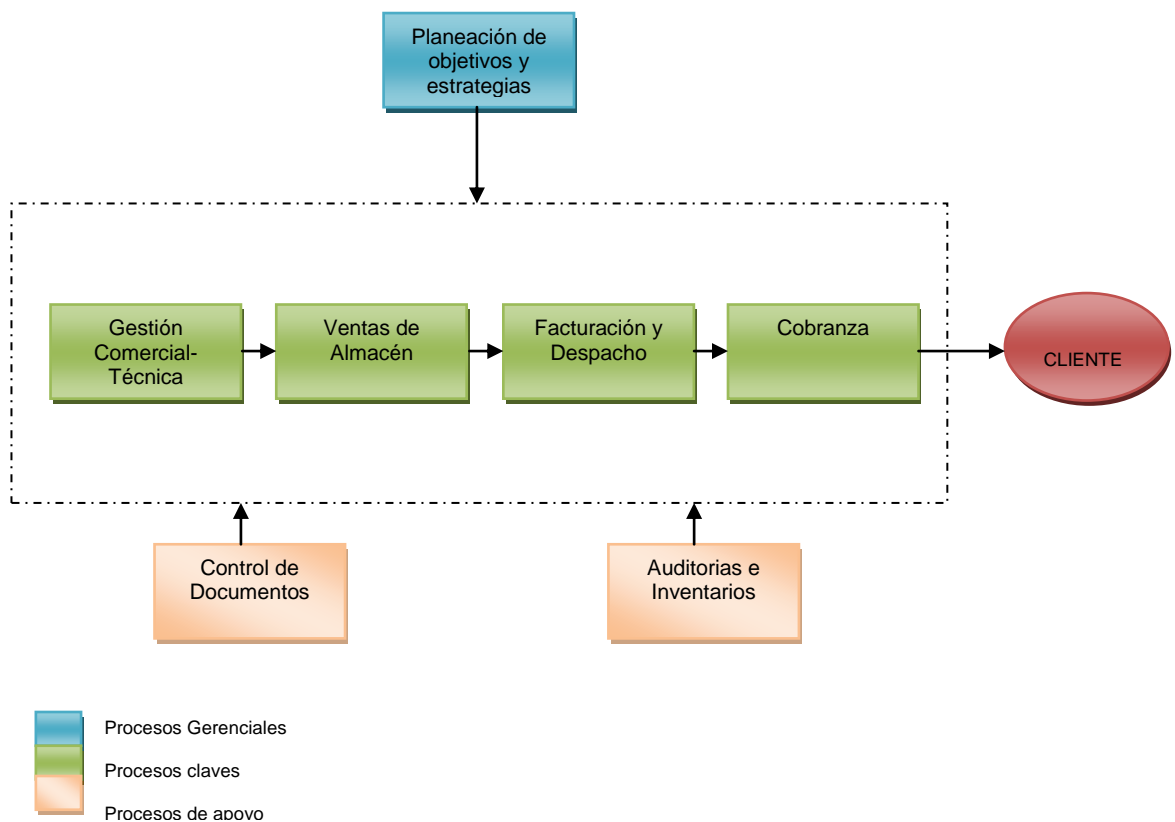
Los procesos de la empresa El Agroganadero cubren las actividades contempladas en una empresa comercial, sin embargo esta propuesta ha sido diseñada para satisfacer las necesidades de los clientes entregándoles procesos de calidad.

Los procesos se recogen en un Mapa de Procesos, en cuya elaboración se ha tenido en cuenta la siguiente clasificación:

- a. Procesos Gerenciales
- b. Procesos Claves
- c. Procesos de apoyo

La identificación y clasificación de los procesos de la empresa permitirá a todo el personal conocer en que parte de este mapa se encuentran sus funciones y cuáles son sus interacciones con las demás áreas o departamentos, teniendo siempre en cuenta que todas las tareas que se realizan dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes.

Grafico # 6



Realizado por el Autor

4.7 MANUAL DE FUNCIONES


Una vez identificados los procesos de la empresa se realiza un detalle de cada una de las funciones que tienen cada miembro del equipo de trabajo de la empresa, se propone un manual de funciones de acuerdo al organigrama antes presentado.


Un manual de funciones es de gran importancia para la organización de la empresa, este permite que cada miembro del equipo de trabajo conozca explícitamente cual es la misión o principal objetivo de su puesto, las funciones a su cargo, a quien reporta y que personas supervisa.


Esta información debe ser de conocimiento general para evitar conflictos laborales, en este manual estará claramente detallado las funciones asignadas y quiénes son los responsables de ellas, además se evitaría la duplicación del trabajo y con ello se hará más eficiente la utilización de los recursos de la empresa.


Una organización sin funciones claramente definidas podría caer en errores como desvíos de información, problemas en la comunicación interna, desperdicio de recursos financieros y elevados costos administrativos.

El manual de funciones que se propone a continuación está basado en las tareas que cada miembro de la empresa ha venido desarrollando actualmente, se ha hecho correcciones y asignado nuevas funciones de acuerdo a cada cargo y a las necesidades de la organización.

	MANUAL DE FUNCIONES	CREACION: 15-Oct- 2010
		REVISION: 20-Oct-2010
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Gerente General - Propietario	
AREA O DEPARTAMENTO:	Gerencial	
REPORTA A:		
LE REPORTAN:	Contador, Vendedores Técnicos, Jefe Administrativo, Jefe de Compras	
Objetivo: Tomar decisiones correctas y oportunas basadas en estrategias claras que generen un óptimo funcionamiento de la empresa.		
Funciones Básicas: <ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetivos de la empresa y traza planes de acción para cumplirlos. • Elaborar las políticas generales de la empresa y verificar su cumplimiento. • Elaborar los objetivos de cada área junto con los jefes de los departamentos. • Verificar el alcance de los objetivos de la empresa y por departamentos. • Desarrollar juntas con el contador para revisión de balances y conocer situación financiera de la empresa. • Desarrollar juntas con los vendedores técnicos externos para revisar los presupuestos de ventas y sus alcances. • Realizar negociaciones con proveedores principales. • Programar y supervisar los pagos a proveedores y demás acreedores. • Revisar la cartera de clientes y su cobro oportuno. • Atender a clientes importantes y autorizar negociaciones especiales. • Estudiar a nuevos clientes y definir las condiciones de crédito. • Definir la política de precios y promociones en conjunto con el jefe de compras. • Supervisar la labor de todos los trabajadores de la empresa y comunicar errores a los jefes inmediatos. • Aprobar las nuevas contrataciones de acuerdo a la necesidad de la empresa. • Entrevistar y seleccionar al nuevo personal. • Definir las escalas salariales y aprobar aumentos. 		

	MANUAL DE FUNCIONES	CREACION: 15-Oct- 2010 REVISION: 20-Oct-2010
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Contador	
AREA O DEPARTAMENTO:	Contabilidad	
REPORTA A:	Gerente General	
LE REPORTAN:	Asistente Contable	
Objetivo: Manejar eficientemente toda la información financiera y contable de la empresa para facilitar la toma de decisiones del Gerente General.		
Funciones Básicas: <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros. • Asesorar en aspectos fiscales y de financiamiento a la gerencia. • Manejar las cuentas del sistema contable. • Elaborar reportes financieros para la toma de decisiones. • Realzar estudios de estados financieros y sus análisis. • Realizar las declaraciones y pago de impuestos. • Pagar el seguro social a trabajadores 		

	MANUAL DE FUNCIONES	CREACION: 15-Oct- 2010 REVISION: 20-Oct-2010
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Vendedores Técnicos – Externos	
AREA O DEPARTAMENTO:	Ventas	
REPORTA A:	Gerente General	
LE REPORTAN:		
Objetivo: Brindar asesoría técnica directa en campo y promover las ventas del negocio de clientes actuales y clientes potenciales.		
Funciones Básicas: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y presentar su presupuesto de ventas mensual ante el Gerente General. • Proponer a la Gerencia General y realizar charlas informativas y ensayos para impulsar nuevos productos. • Visitar a los clientes en las zonas de cultivos y brindar asesoría técnica. • Generar ventas en el campo o zona para la que son representantes. • Desarrollar nuevos clientes. • Definir las condiciones de la negociación en campo en cuanto a tiempos de entrega y días de crédito. • Gestionar la cobranza de sus clientes. • Programar entregas directas en negociaciones especiales. 		


	MANUAL DE FUNCIONES	CREACION: 15-Oct- 2010
		REVISION: 20-Oct-2010
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Jefe Administrativo - Financiero	
AREA O DEPARTAMENTO:	Administrativo	
REPORTA A:	Gerente General	
LE REPORTAN:	Asistente Contable, Administrativo-Cajero, de almacén y de bodegas.	
Objetivo: Dirigir y controlar las actividades administrativas y financieras propias del giro del negocio.		
Funciones Básicas: ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y definir los niveles de inversión necesarios para alcanzar las ventas esperadas y las fuentes y condiciones del financiamiento. • Elaborar los presupuestos financieros de la empresa. • Analizar los presupuestos de ventas a fin de conocer las entradas de efectivo esperadas en conjunto con el equipo de ventas. • Analizar la situación financiera de la empresa reflejada en los estados financieros presentados por el contador. • Analizar los flujos de efectivos generados por el negocio. • Elaborar y analizar los reportes de ventas mensuales con el fin de cumplir las ventas anuales programadas y las comunica a la Gerencia General. ACTIVIDADES CON PROVEEDORES <ul style="list-style-type: none"> • Realizar negociaciones eficientes considerando las variables de calidad, precio y condiciones de crédito. • Elaborar el programa de pagos a proveedores y acreedores diversos. 		


ACTIVIDADES CON CLIENTES


- Analizar y aprobar las solicitudes de crédito de nuevos clientes.
- Negociar con clientes especiales las condiciones de crédito y descuentos.
- Elaborar reportes periódicos de las cuentas por cobrar y las presenta a la Gerencia General.
- Promover y controlar la cobranza de cartera vencida.
- Responsable de los temas relacionados con el personal como: pagos, préstamos, descuentos, vacaciones, permisos.


ACTIVIDADES GENERALES

- Revisar y aprobar los cierres de caja diarios.
- Controlar que se realicen los pagos de los gastos operativos.
- Manejar y controlar las cuentas bancarias de la empresa.
- Optimizar los niveles de inventario y programar los pedidos.
- Programar y supervisar inventarios físicos trimestrales y presentar a la Gerencia General el informe de novedades.
- Controlar las bodegas y del personal encargado.

	MANUAL DE FUNCIONES	CREACION: 15-Oct- 2010
		REVISION: 20-Oct-2010
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Asistente Contable	
AREA O DEPARTAMENTO:	Administrativo	
REPORTA A:	Jefe Administrativo – Financiero	
LE REPORTAN:		
Objetivo: Responsable de realizar todas las actividades de apoyo al área contable y administrativa.		
Funciones Básicas: ACTIVIDADES CONTABLES <ul style="list-style-type: none"> • Recibir, revisar y realizar el registro contable de los documentos. • Archivar los documentos contables y de soporte. • Revisar, registrar y archivo de notas de crédito. • Manejar los fondos correspondientes a caja chica. • Elaborar periódicamente el informe de cuentas por cobrar a clientes. ACTIVIDADES BANCOS <ul style="list-style-type: none"> • Manejar del libro de bancos de la empresa. • Custodiar y emitir de cheques en coordinación con el Jefe Administrativo-Financiero. • Realizar las conciliaciones bancarias. • Realizar los depósitos diarios y archivar las de papeletas de depósito. ACTIVIDADES PROVEEDORES <ul style="list-style-type: none"> • Recibir y registrar las facturas de proveedores. • Elaborar los comprobantes de retención. • Archivar y custodiar los documentos de proveedores. • Realizar periódicamente el informe de cuentas por pagar y presentarlo al Jefe Administrativo-Financiero. • Coordinar el pago a proveedores de acuerdo a las fechas de vencimiento. ACTIVIDADES GENERALES <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el requerimiento y distribución de los materiales de oficina. • Efectuar los pagos de los gastos generales de la empresa. • Elaborar los roles de pago del personal. 		

	MANUAL DE FUNCIONES	CREACION: 15-Oct- 2010
		REVISION: 20-Oct-2010
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Asistente Administrativo-Cajero	
AREA O DEPARTAMENTO:	Administrativo	
REPORTA A:	Jefe Administrativo-Financiero	
LE REPORTAN:		
Objetivo: Responsable de la cobranza de las ventas diarias del negocio.		
Funciones Básicas: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y archivar las facturas de ventas. • Cobrar las ventas de contado. • Registrar la cobranza realizada en efectivo y con cheques. • Elaborar el reporte de cheques recibidos de clientes y entregarlos junto con los cheques al Jefe Administrativo-Financiero. • Archivar los comprobantes de retención. • Hacer el cierre de caja diario y presentarlos a Jefe Administrativo-Financiero para su revisión y aprobación. • Elaborar el reporte de ventas diario. • Preparar los depósitos diarios. • Atender al cliente en vitrina. 		

	MANUAL DE FUNCIONES	CREACION: 15-Oct- 2010 REVISION: 20-Oct-2010
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Encargado de Almacén	
AREA O DEPARTAMENTO:	Administración	
REPORTA A:	Jefe Administrativo-Financiero	
LE REPORTAN:		
Objetivo: Atender al cliente y del control de las entradas y salidas de mercadería en el almacén y en la bodega de agroquímicos y veterinaria.		
Funciones Básicas: <ul style="list-style-type: none"> • Atender, vender y despachar de productos al cliente. • Recibir y controlar las entradas de mercadería. • Recibir, revisar y entregar facturas y guías de remisión correspondientes a la mercadería recibida a la Asistente Contable. • Comunicar a la administración las novedades de la mercadería recibida del proveedor. • Realizar el almacenamiento adecuado de la mercadería en bodega. • Abastecer de mercaderías en las perchas del almacén. • Verificar que la mercadería se encuentre en buen estado y comunicar las novedades relacionadas con la mercadería en bodega. • Mantener limpias las instalaciones de la empresa. • Realizar reportes para el reabastecimiento de mercadería y entregarlos a la administración. • Realizar las actividades necesarias para facilitar los inventarios programados por la administración. 		

	MANUAL DE FUNCIONES	CREACION: 15-Oct- 2010
		REVISION: 20-Oct-2010
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Encargado de Bodega Fertilizantes	
AREA O DEPARTAMENTO:	Administrativo	
REPORTA A:	Jefe Administrativo-Financiero	
LE REPORTAN:		
Objetivo: Controlar y registrar las entradas y salidas de productos de la bodega de fertilizantes		
Funciones Básicas: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir las órdenes de entrega de almacén y despacho de productos al cliente. • Recibir y controlar de las entradas y salidas de mercadería de la bodega. • Recibir, revisar y entregar facturas y guías de remisión correspondientes a la mercadería recibida a la Asistente Contable. • Comunicar a la administración las novedades de la mercadería recibida del proveedor. • Almacenar la mercadería adecuadamente en bodega. • Verificar que la mercadería se encuentre en buen estado y comunicar las novedades relacionadas con la mercadería en bodega. • Mantener limpias la bodega de fertilizantes. • Realizar reportes para el reabastecimiento de mercadería y entregarlos a la administración. • Realizar las actividades necesarias para facilitar los inventarios programados por la administración. • Manejar y custodiar el montacargas. 		

4.8 MANUAL DE POLITICAS


Un modelo de gestión moderno enfocado en planes estratégicos y en el mejoramiento de los procesos internos es importante en la administración actual en un mercado altamente competitivo, definir las estrategias, objetivos, políticas y procedimientos permitirá que la empresa incremente sus niveles de productividad, eficiencia y eficacia en su gestión.

Una política detalla los lineamientos generales de las áreas operativas de la empresa y direcciona las actividades hacia la consecución de los objetivos; contribuye además, con la descentralización de la toma de decisiones, ya que delega responsabilidades a los mandos medios, dentro de un marco referencial definido.

Establecer y aprobar las políticas en la compañía, hará que estas sean de cumplimiento obligatorio en todas las actividades operativas del negocio y a partir de ellas se elaborarán y revisarán las funciones, procedimientos y presupuestos de la organización.


Es importante para la empresa desarrollar sus políticas generales ya que permitirá que todo el recurso humano trabaje en la consecución de los objetivos de compañía, unas políticas bien definidas permitirá que los objetivos de cada una de las departamentos se coordinen en una misma dirección.

La propuesta del presente trabajo busca definir un nuevo enfoque de la administración, estableciendo políticas enfocadas a los procesos de la compañía y hacia la satisfacción del cliente.

	POLITICAS GENERALES	CREACION: 20-Oct- 2010						
		REVISION: 25-Oct-2010						
POLITICA COMERCIAL								
AREA O DEPARTAMENTO:	Ventas							
ELABORACIÓN:	Jefe Financiero-Administrativo							
APROBACIÓN:	Gerente General							
<p>1. PROPÓSITO: Atender las necesidades de los clientes que poseen relaciones comerciales con El Agroganadero.</p> <p>2. ALCANCE: Esta política es de aplicación en las ventas que se realicen en almacén y en campo.</p> <p>3. RESPONSABLES: Es responsabilidad del Gerente General, difundir esta política al personal de la empresa y asegurar su cumplimiento.</p> <p>4. CONTENIDO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de descuentos permitidos <table border="1" data-bbox="537 1268 1166 1470" style="margin-left: 40px;"> <tr> <td style="text-align: center;">Público General</td> <td style="text-align: center;">5%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Intermediarios</td> <td style="text-align: center;">10%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Especiales</td> <td style="text-align: center;">15% *</td> </tr> </table> <p style="margin-left: 40px;">* Descuento base, adicional a este porcentaje de acuerdo a la negociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los descuentos adicionales correspondientes a negociaciones especiales deberán ser autorizados por la Gerencia General. • En las visitas técnicas en campo se entregará al agricultor una receta con los productos necesarios para el problema de su cultivo. • Ante la requisición de un producto especial que no se tenga en stock en bodega el vendedor se comunicará con la Gerencia para que 			Público General	5%	Intermediarios	10%	Especiales	15% *
Público General	5%							
Intermediarios	10%							
Especiales	15% *							

autorice la requisición del producto a través del Jefe Administrativo.

- Para las ventas de fertilizante en campo el vendedor deberá llenar una orden de pedido, que deberá ser firmada por el cliente.
- Las órdenes de pedido deberán ser revisadas y autorizadas por el Jefe Administrativo quien coordinará las entregas con el Encargado de Bodega.
- Las entregas de producto en campo se realizarán al día siguiente de haber recibido el pedido, solo en casos especiales y si se cuentan recursos disponibles se efectuarán entregas el mismo día, esto será coordinado por el Jefe Administrativo.

	POLITICAS GENERALES	CREACION: 20-Oct-2010 REVISION: 25-Oct-2010
<h2 style="margin: 0;">POLITICA DE CRÉDITO Y COBRANZAS</h2>		
AREA O DEPARTAMENTO:	Administrativo-Financiero	
ELABORACIÓN:	Jefe Administrativo-Financiero	
APROBACIÓN:	Gerente General	
<p>1. PROPÓSITO: Establecer los lineamientos a observarse para asegurar la adecuada concesión de créditos a clientes y que la gestión de recuperación de cartera se efectúe apropiadamente sin afectar la comercialización.</p> <p>2. ALCANCE: Esta política es de aplicación general para todas las ventas que se realicen en la empresa.</p> <p>3. RESPONSABLES: El cumplimiento de esta política es de responsabilidad del departamento de Administración y Finanzas.</p> <p>4. CONTENIDO:</p> <p><u>Cobranzas:</u> Todas las recaudaciones por ventas al contado Caja (dinero en efectivo, cheque de cuenta corriente del cliente o transferencia directa a la cuenta corriente previamente determinada para este fin) y recuperación de cartera de crédito serán recibidas en el área de Administración y Finanzas.</p> <p><u>Evaluación de crédito:</u> Es responsabilidad del Jefe Administrativo-Financiero evaluar el crédito solicitado, la misma que se realizará de acuerdo a los siguientes parámetros:</p> <p>a) Referencias bancarias: Se analizará los informes emitidos por los bancos con la finalidad de medir la liquidez del cliente y el cumplimiento de sus obligaciones con las entidades financieras.</p> <p>b) Referencias comerciales: Deben corresponder a empresas que mantengan relaciones comerciales con el solicitante</p>		

c) Referencias Personales: corresponderán a las personas que conozcan al solicitante, de preferencia que sea de un cliente que mantenga buenas relaciones comerciales con la empresa.

Con base a esta información se determinará si el cliente puede optar por la totalidad del cupo de crédito solicitado.

Asignación de cupos de crédito: Las asignaciones y autorizaciones son otorgadas de acuerdo a la evaluación de crédito de cada cliente como se describe a continuación:

CUPO (USD)	AUTORIZACIÓN
1 – 500	Jefe Administrativo-Financiero
500 – en adelante	Gerente General

Los días de crédito se otorgarán de acuerdo al monto no pudiendo excederse estos de 15 días en fertilizante y en 45 días en agroquímicos.

Evaluación del desempeño del cliente: Los clientes calificados deben ser evaluados por lo menos una vez al año; sin embargo es potestad de la Gerencia General solicitar revisiones de su desempeño con mayor frecuencia.

El proceso de evaluación consistirá en la actualización de la información del cliente descrita anteriormente. Adicionalmente se clasificará el comportamiento de pagos de la siguiente manera:

Clasificación	Días atraso	Escala
A	0 – 10	Bueno
B	11 – 30	Regular
C	31 – 60	Malo

Garantías: Es facultad del departamento Administrativo-Financiero solicitar la firma del pagaré en garantía por el crédito otorgado a un cliente.

Las ventas de fertilizante deberán obligatoriamente respaldarse con cheques.

Aumento de cupos y plazos: Toda solicitud de aumento de cupo de crédito o ampliación en los plazos de pago estará sujeta a una nueva evaluación de crédito. Para estos fines se procederá según lo dispuesto en esta política. Adicionalmente los vendedores indicarán al Jefe Administrativo-Financiero, de acuerdo a la asignación del cupo, el pronóstico de ventas y las razones por las que solicita el incremento del cupo o de la ampliación de los plazos.


Luego de la evaluación realizada se resolverá la petición, de acuerdo a: *Asignación de cupos de créditos.*


Despachos adicionales al cupo establecido: Será obligación del departamento administrativo-financiero determinar si el cliente que lo solicita es sujeto a de crédito adicional. Los niveles de autorización son los siguientes:

Jefe Administrativo-Financiero	Hasta el 10% adicional del cupo autorizado
Gerente General	Más del 10% adicional del cupo autorizado

Suspensión de despacho: Se procederá en los siguientes casos:

- Cuando el cupo de crédito asignado ha sido totalmente utilizado, en estos casos se deberá tener en consideración lo establecido en el procedimiento “despachos adicionales al cupo establecido”;
- Cuando un cheque enviado a depósito para cancelar facturas haya sido protestado por el banco por insuficiencia de fondos, cierre de cuentas o firma inconforme;
- Cuando existan valores vencidos por más de 15 días y su monto sea superior al 5% del cupo de crédito asignado; y,
- En los casos en que la administración estime conveniente para los intereses de la compañía.

	POLITICAS GENERALES	CREACION: 20-Oct-2010 REVISION: 25-Oct-2010
POLITICA DE COMPRAS		
AREA O DEPARTAMENTO:	Gerencia / Administrativo	
ELABORACIÓN:	Jefe Financiero-Administrativo	
APROBACIÓN:	Gerente General	
<p>1. PROPÓSITO: Establecer los lineamientos a observarse para asegurar que la empresa pueda disponer oportunamente de los productos necesarios para la venta y para cumplir con sus operaciones normales, considerando las variables de calidad, precio y condiciones de crédito.</p> <p>2. ALCANCE: Esta política es de aplicación general para todas las compras que se realicen en la empresa.</p> <p>3. RESPONSABLES: El cumplimiento de esta política es de responsabilidad del departamento de la Gerencia General y Administración y Finanzas.</p> <p>4. CONTENIDO:</p> <p><u>Selección de proveedor</u></p> <p>Los proveedores deberán ser reconocidos a nivel regional como una empresa seria y que ofrece productos de calidad.</p> <p>Los proveedores deben ser principalmente de la región costa por motivos de logística.</p> <p>Se seleccionará solo a aquellos proveedores que tengan un mínimo de 90 días de plazo de crédito en agroquímicos, 45 días en veterinaria y 30 días en fertilizantes.</p> <p><u>Formas de Pago</u></p> <p>Los pagos se los efectuará los días viernes de dos a cinco de la tarde y únicamente con cheque.</p>		

	POLITICAS GENERALES	CREACION: 20-Oct- 2010 REVISION: 25-Oct-2010
POLITICA GENERAL		
AREA O DEPARTAMENTO:	Todas	
ELABORACIÓN:	Jefe Financiero-Administrativo	
APROBACIÓN:	Gerente General	
<p>1. PROPÓSITO: Establecer las normas generales de la empresa para el recurso humano que labora en El Agroganadero.</p> <p>2. ALCANCE: Esta política es de aplicación general para todo el personal de la empresa.</p> <p>3. RESPONSABLES: El cumplimiento de esta política es de responsabilidad del Jefe Administrativo-Financiero y de la Gerencia General.</p> <p>4. CONTENIDO:</p> <ul style="list-style-type: none"> •El horario de entrada para el personal administrativo y de bodegas es de 8:00 a 18:00, de lunes a sábado, con descanso de una hora para comer alternada. •Los salarios serán pagados los días 15 de cada mes en forma personalizada y los salarios inferiores a \$400 se los hará en efectivo. •Las vacaciones del personal serán programadas a inicio de año mediante un acuerdo entre los trabajadores y el Jefe Administrativo-Financiero. •Los permisos serán solicitados con 24 horas de anticipación y serán concedidos por el Jefe Administrativo o por el Gerente General. •Los créditos o adelantos de sueldo serán autorizados por el Jefe Administrativo-Financiero o por el Gerente General. 		

4.9 ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA

4.9.1 ANÁLISIS FODA

Realizar un análisis real de la situación de la empresa proporciona a los administradores una herramienta esencial para desarrollar planes estratégicos futuros. El análisis de situación está compuesto por dos escenarios, la situación interna y los factores externos que afectan a las organizaciones.

El análisis interno comprende a las fortalezas que son las herramientas potenciales de la organización, por otro lado están las debilidades que afectan o interfieren en el eficiente desempeño de la empresa. El análisis externo por su parte está conformado por las oportunidades del mercado o variables positivas que son usadas para direccionar a la empresa hacia su consecución y alcance, en otro punto del ambiente externo están las amenazas del mercado que comprenden los escenarios negativos que la empresa debe enfrentar.

La unión de esta situación la podemos resumir en una matriz sencilla, el FODA de la empresa:

Grafico # 7

FODA

<u>ANÁLISIS INTERNO</u>	<u>ANÁLISIS EXTERNO</u>
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Excelente ubicación, en el centro del área comercial de la Troncal.• Relaciones comerciales con importantes empresas importadoras de productos agrícolas, veterinarios y fertilizantes.• Acuerdos y negociaciones especiales con sus principales proveedores.• Personal técnico capacitado para desarrollo de productos en campo.	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de la agricultura en la zona, variedad de cultivos en distintas épocas del año.• Cercanía a zonas agrícolas de la provincia del Guayas como: El Triunfo, Bucay, Naranjal.• Aumento de proveedores de agroquímicos en el mercado nacional, lo que permite ser selectivo y otorga poder de negociación a la empresa.• Apertura para la negociación con nuevos proveedores para lograr

<ul style="list-style-type: none"> • Amplia gama de productos de marca y genéricos inteligentemente seleccionados. • Respaldo de la experiencia de 20 años en el mercado. • Clientes fieles al negocio que mantienen relaciones comerciales desde los inicios de la empresa. • Atención personalizada al cliente por parte de los técnicos y de los propietarios del negocio. 	<p>el establecimiento de alianzas para el desarrollo del negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la demanda de nuevas formulas de fertilizantes de acuerdo a las necesidades de cultivos y terrenos.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concentración de toma de decisiones por parte del dueño del negocio. • Falta de objetivos definidos y planes de acción al corto, mediano y largo plazo. • Carencia de un software contable que agilite los procesos administrativos. • Carencia de control del inventario. • Problemas de recuperación de créditos otorgados. • Falta de seguimiento y control a las operaciones del negocio. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de nuevos competidores en la zona, aunque pequeños pero con estrategias de precios más bajos que los del mercado. • Negociación directa de nuevas empresas importadoras con los grandes agricultores de la zona. • Créditos entregados a 90 días e incluso a cosecha por parte de nuevas importadoras. • Situaciones climatológicas negativas que afectan la producción y por tanto la recuperación de créditos.

4.9.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico de una organización es otra forma de análisis del ambiente interno y externo de las empresas, este análisis se lo realiza a partir de la descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA; tiene como objetivo revelar aspectos importantes de la situación de la compañía.

La matriz de análisis estratégico resume los puntos más importantes de la empresa, sean estos fortalezas o debilidades y los combina con las oportunidades y amenazas para definir estrategias que permitan a la organización hacer uso de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, valerse de las oportunidades para corregir sus debilidades, utilizar sus fortalezas para contrarrestar las amenazas y trabajar en sus debilidades para poder enfrentar las amenazas.

Grafico # 8

Análisis Estratégico	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	F-O	F-A
Debilidades	D-O	D-A

Realizado por el Autor

Para realizar este análisis, se toma en consideración los puntos más importantes del análisis FODA y se plantea una estrategia que relaciona las variables seleccionadas.

Grafico # 9

Análisis Estratégico	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
	Crecimiento de la agricultura en La Troncal y cercanía a otras zonas agrícolas.	Negociación directa de nuevas empresas importadoras con los grandes agricultores de la zona.
<u>Fortalezas</u>	F-O	F-A
Excelente ubicación en la zona agrícola-comercial y buenas relaciones comerciales con importantes proveedores nacionales	AMPLIACION DE LA COBERTURA DE VENTAS A ZONAS AGRICOLAS DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS HACIENDO ENFASIS EN LA VENTA Y DISTRIBUCION DE FERTILIZANTES.	DEFINIR PROMOCIONES Y NEGOCIACIONES ESPECIALES CON CLIENTES IMPORTANTES SOPORTANDOSE EN LAS RELACIONES CON PROVEEDORES DE PRODUCTOS POSICIONADOS EN EL MERCADO.
<u>Debilidades</u>	D-O	D-A
Falta de objetivos definidos y planes de acción a corto, mediano y largo plazo.	BASARSE EN EL CRECIMIENTO DE LA AGRICULTURA EN LA ZONA Y DEFINIR OBJETIVOS DE DESARROLLO CON PLANES DE ACCION Y MEDIDAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.	CONTRARESTAR LA PRESENCIA DE POTENCIALES COMPETIDORES CON ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS Y PLANES DE ACCION ESPECIFICOS.

4.10 IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS

Los recursos requeridos para las llevar a cabo el modelo de gestión que propone esta investigación se han ido mencionando implícitamente a lo largo de este trabajo, entre estos se incluyen:

- Recursos Humanos.
- Recursos Tecnológicos.
- Recursos Financieros.

4.10.1 RECURSOS HUMANOS

El capital humano dentro de una organización representa su activo más importante. Dar al personal que trabaja actualmente en El Agroganadero un entrenamiento efectivo constituye un pilar fundamental para llevar a cabo esta propuesta de cambio y alcanzar la misión de la empresa.

Para que el personal de esta empresa cumpla con cada uno de los cambios que promueve esta propuesta la administración deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Identificar y evaluar las necesidades de capacitación o entrenamiento para el personal.
- Capacitar al personal para desempeñar mejor sus actividades.

Además, el nuevo personal que se integre a esta organización deberá ser seleccionado considerándose las variables de competencia, experiencia, educación y habilidades personales.

4.10.2 INFRAESTRUCTURA

La administración de la empresa deberá asegurarse que la implementación de que el modelo de gestión propuesto se lleve a cabo bajo condiciones adecuadas. Infraestructura adecuada incluye:

- a. Equipos y áreas de trabajo.

La Gerencia será responsable de proporcionar un ambiente de trabajo apropiado, de la conservación de las áreas de trabajo de la empresa, de

proporcionar las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus funciones en forma eficiente, estas herramientas han sido proporcionadas al personal de trabajo a pesar de no tener una estructura formal. La empresa cuenta con los recursos físicos necesarios para llevar a cabo la aplicación de esta propuesta, excepto por quizás la herramienta más importante que se menciona en el siguiente punto.

- b. Software y hardware.

La administración deberá necesariamente implementar un software contable en el que se registren todas las actividades operativas y administrativas de la empresa. Este recurso es indispensable para manejar los datos de forma más eficiente y llevar un control general de la empresa.

4.10.3 FINANCIEROS

La aplicación de esta propuesta no implicará una gran inversión, por tanto la administración no tendrá que recurrir a crédito, puesto que actualmente cuenta con los equipos de cómputo y materiales de oficina necesarios para llevarla a cabo. La inversión se focalizara en los siguientes recursos que serán necesarios para la automatización de las ventas en almacén:

Grafico # 10

Recursos financieros requeridos para la automatización del punto de venta

Uni	Descripción	V.U	Total
1	Software contable + Capacitación		\$ 2,250.00
1	Honorarios por asesoría (3 meses)		\$ 1,350.00
2	Lectores de código de barras	\$ 85.00	\$ 170.00
2	Impresoras matriciales	\$ 200.00	\$ 400.00
2000	Facturas formato continuo		\$ 190.00
1	Mostrador para área de facturación y ventas		\$ 380.00
2	Sillas	\$ 75.00	\$ 150.00
Total			\$ 4,890.00

DIRECCIÓN

4.11 MOTIVACIÓN

La función administrativa de la dirección se basa en el manejo y motivación del personal que conforma la organización, para conseguir de ellas el compromiso con los objetivos de la empresa y su entrega al cumplimiento de las metas planteadas por la dirección.

La motivación del personal de una empresa se basa fundamentalmente en sus necesidades sean estas de orden económico o de autorrealización, por tanto la administración deberá cumplir y satisfacer en cierta medida las necesidades de sus colaboradores.

Se utilizará la comparación realizada entre la jerarquía de las necesidades de Maslow y la teoría de dos factores de Herzberg, como propuesta para la administración de El Agroganadero, para analizar si la dirección esta proporcionado los factores de mantenimiento y motivación para satisfacer las necesidades de los miembros de la empresa.

Grafico # 11

Comparación de las teorías de motivación de Maslow y Herzberg



Grafico tomado del libro Administración una perspectiva global de Koontzy Weihrich, 12ª. Edición, pág. # 504

4.11.1 ESTABLECIMIENTO DE METAS EN LA MOTIVACION

Se propone que para que el personal que labora en la empresa este altamente motivado la dirección deberá cumplir con los dos puntos analizados en esta propuesta, es decir, la planificación de los objetivos y metas, los que deben ser claros, explícitos y verificables por todos los miembros de la organización; además deberá definir la organización de las funciones del personal y las políticas de la empresa.

La definición de los objetivos y metas de una organización es un factor clave que influye en la motivación de los trabajadores, puesto que ellos saben a ciencia cierta cuáles son sus responsabilidades, ante quien y de quienes son responsables, esto los incentivará al cumplimiento de las metas de la compañía ya que tienen un dirección clara a seguir.

Una administración que no tiene claramente definidos sus objetivos y sus planes de acción para alcanzarlos afectará indudablemente en la motivación de su personal, puesto que ellos sentirán que solamente cumplen un trabajo

día a día sin que este sea el proceso para cumplir un fin específico, con todo esto se estará dejando de satisfacer las necesidades de autorrealización del personal y con ello se afectará su motivación y compromiso con la organización.

CONTROL

El control es la última etapa del proceso administrativo, este consiste en la definición de las normas, la medición y por supuesto la corrección del desempeño de los miembros de la organización. Este punto sirve para monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa definidos en durante la planeación.

4.12 ESTABLECIMIENTO DE NORMAS

La organización deberá definir las normas que deberán ser cumplidas por su personal en cada una de sus áreas de trabajo o de cumplimiento general.

La definición de las normas de la empresa se las encuentra en el manual de políticas antes presentado en esta investigación, estas políticas se convertirán en el marco referencial para los trabajadores dependiendo del área de trabajo en que se encuentren, aunque existen políticas generales para toda la organización, esta comprende horarios de trabajo, permisos, programación de vacaciones, entre otros, también hay normas que afectan las operaciones directas del negocio como las detalladas en la política de compras, de ventas y de créditos y cobranzas, que son las que permitirán el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

4.13 MEDICION DEL DESEMPEÑO

Aunque la medición del desempeño no es tan aplicada en las empresas pequeñas, estas deben irse implementando en las áreas más críticas del negocio, a fin de evitar desviaciones y poder corregirlas a tiempo.

Se sugiere a la empresa El Agroganadero por su carácter de empresa comercial, realizar monitoreos mensuales de ventas, tanto las realizadas en almacén como las realizadas por los técnicos, esta es una medida de control para cumplir con los presupuestos de ventas acordados con los proveedores.

4.14 CORRECCION DE DESVIACIONES

La corrección de desviaciones es la respuesta a la medición de desempeño en una empresa, lo que se busca con esta medida de control es corregir los errores que se estén cometiendo. Es en este punto donde el control hace su trabajo dentro del proceso administrativo, evitando las desviaciones de recursos para alcanzar las metas trazadas en la planeación.

4.15 VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

La propuesta presentada a lo largo de este trabajo denota un plan estratégico para mejorar la administración y control interno de la empresa El Agroganadero, por tanto este proyecto esta meramente enfocado en formalizar los procesos que la organización ha venido desempeñando a lo largo de sus veinte años de participación en el mercado agropecuario.

Durante el desarrollo de esta investigación se incluyó un pequeño presupuesto de inversión en equipos para implementar un punto de venta con el fin de agilizar este proceso en el mostrador; la inversión que se plantea es mínima, por tanto, la administración de esta empresa está en capacidad de costear con recursos propios.

Los recursos financieros requeridos se encuentran detallados en el *Gráfico # 9 (pág. 57)* y como se puede observar son bajos y si la administración de la empresa aprueba esta propuesta podrá ser fácilmente ejecutada y será promotora de grandes cambios dentro los procesos administrativos y su consecuente gestión estratégica. Sin embargo, la resistencia al cambio por parte de los miembros de la empresa es quizás el principal obstáculo para la ejecución de esta propuesta.

El presente trabajo solo es el punto de partida para los cambios que deberá tener esta empresa, la reorganización interna propuesta permitirá en un plazo de un año luego de ser ejecutada, hacer análisis de los indicadores financieros, medición y control del inventario, entre otras, por tanto se contará con herramientas útiles para la toma de decisiones y la formulación de objetivos.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo se analizaron cada una de las áreas administrativas de la empresa y se identificaron los principales errores en el desempeño de las funciones y la falta de medidas de control al personal de trabajo, como medida de solución producto de estas debilidades surge la necesidad de implementar un modelo de gestión administrativo basado en los procesos y en la administración por objetivos que impulsen la consecución de las metas proyectadas.

1. El estudio revela que la empresa carece de un modelo de gestión de negocios basado en procesos, requisito fundamental para su mayor desarrollo.
2. Es imperativo, revisar y formalizar procesos financieros-contables y de comercialización para identificar cuantitativamente los beneficios alcanzados.
3. No existen objetivos ni metas anuales o en periodos mayores, que faciliten la gestión del negocio, su crecimiento y rentabilidad.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Implementar esta propuesta permitirá que cada miembro de la empresa conozca en forma explícita y formal sus funciones, su lugar dentro del organigrama y el nivel de autoridad del cargo.
2. Brindar a los administradores herramientas (indicadores) para monitorear el desempeño de la empresa lo que le permitirá tomar decisiones basados en información real.
3. Facilitar a los administradores manuales de funciones y políticas, que permitan el seguimiento de metas y objetivos de crecimiento y sostenibilidad del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado Villatoro, P. A. (2004). *ELCONTROL INTERNO DE LA EMPRESA COMERCIAL*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquin.
- Diccionario Encarta. (s.f.).
- George S, O. (2004). *Administración por Objetivos: Nuevo sistema para la dirección*. Limusa.
- Gomez, J. (1954). *El Control Interno en los Negocios*. Mexico, D.F.
- Gonzales, C. (2009). *monografias.com*. Recuperado el 20 de Julio de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>
- Grupo Kaizen. (2005). *grupokaizen.com*. Recuperado el 21 de Julio de 2010, de http://www.grupokaizen.com/lg/Reingenieria_de_Procesos.pdf
- Hal, P. (2003). *Administración de Empresas Pequeñas y Medianas*. Limusa.
- Hammer, M. (1994). *Reingeniería*. Colombia: Norma.
- Hermida, J. A., & Sierra, R. (2005). *Administración y Estrategia*. Macchi.
- Institute of Industrial Engineers. (1995). *Mas allá de la Reingeniería*. México: CECSA.
- Instituto Internacional San Telmo. (21 de Febrero de 2007). *santelmo.org*. Recuperado el 20 de Julio de 2010, de http://www.santelmo.org/seminarios/gestion_proyectos.asp
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Management, A Global Perspective*. Mexico, D.F.: McGraw Hill.
- Lopez, J. (5 de Enero de 2009). *Apuntesgestion.com*. Recuperado el 19 de Julio de 2010, de <http://www.apuntesgestion.com/2009/01/05/que-es-la-gestion-por-objetivos/>
- Manganelli, R. (1995). *¿Cómo hacer reingeniería?* Colombia: Norma.

- MINTZBERG, H. Y. (2004). *Planeación Estratégica*. Prentice Hall.
- Monografias.com S.A. (s.f.). *monografias.com*. Recuperado el lunes de noviembre de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos29/manual-politicas/manual-politicas.shtml#intro>
- Pinilla, F., Lazaro, I., & Martinez, I. (1994). *Procesos y Fundamentos de Administracion y Gestion*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Prado, J. J. (2007). Todo queda en familia. *Perspectiva* .
- Proyectos fin de Carrera. (13 de junio de 2010). Recuperado el 14 de julio de 2010, de Proyectos fin de carrera: <http://www.proyectosfindecarrera.com/que-es-una-auditoria.htm>
- Quinteros, L. (2009). *web.jet.es*. Recuperado el 20 de Julio de 2010, de Gestion de procesos: http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administracion Moderna*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Tobar, F. (1997). *federicotobar.com*. Recuperado el 19 de Julio de 2010, de <http://www.federicotobar.com.ar/pdf/Gestionensalud/Modelos-de-gestion.pdf>
- Vera Colina, M. (1 de junio de 2009). Estrategias Financieras Empresariales. 24. Maracaibo, Zulia, Venezuela. Recuperado el 15 de Julio de 2010
- Weihrich, H. (2003). *Management: A Global Perspective*. Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Wikipedia. (7 de Junio de 2010). *wikipedia.org*. Recuperado el 20 de Julio de 2010, de Proceso: <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1- Entrevista

ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA

“EL AGROGANADERO”

Fecha: _____

INFORMACIÓN BÁSICA:

Nombre:

Área de trabajo:

Cargo que ocupa:

Jefe/Responsable inmediato:

Tiempo de trabajo en la empresa:

PREGUNTAS:

1. ¿Cuáles son las funciones que desempeña actualmente? Enumérelas.

2. ¿Cuáles de las tareas que realiza considera indispensables para el cumplimiento de sus funciones?

3. ¿Cuáles de las tareas que realiza considera que no aportan o lo desvían del cumplimiento de sus funciones?

4. Desde su área de trabajo, ¿Qué otras actividades cree usted que aportarían al desempeño de la empresa?

5. ¿Con qué recursos materiales cuenta para el cumplimiento de sus funciones?

6. ¿Qué otros recursos materiales facilitarían el cumplimiento de su trabajo?

7. ¿Qué documentos formales utiliza para el registro de sus actividades?

8. ¿Considera usted que estos registros respaldan las actividades que realiza? ¿Por qué?

9. ¿Cuáles de los registros que actualmente utiliza considera que obstaculizan sus actividades?
